LCBO

Proudly Serving Ontario Since 1927

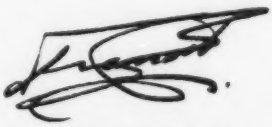
The Honourable Marilyn Churley

Minister of Consumer and Commercial Relations

Madam Minister :

I am pleased to present to you the 1990 – 1991 Annual Report of the Liquor Control Board of Ontario.

Respectfully submitted,



Andrew S. Brandt

Chair and Chief Executive Officer

THE

LCBO

IN A SOCIALLY RESPONSIBLE MANNER, WILL BE THE BEST CUSTOMER-FOCUSED AND PROFITABLE RETAILER OF BEVERAGE ALCOHOL AND RELATED SERVICES.

BOARD OF DIRECTORS

Andrew S. Brandt †
Chair and Chief Executive Officer

J.W. (Jack) Ackroyd ††
Chair and Chief Executive Officer

Richard Sharpe
Vice – Chair
Chair of Sears Canada

Lanfranco Amato
Business Consultant

Dr. Katy Driver-Radhakrishnan
Professor of Pediatrics
University of Toronto

Steven Stavro †††
President
Knob Hill Farms

EXECUTIVE VICE-PRESIDENT

Larry C. Gee

† *Appointed February 6, 1991*
†† *Retired December 31, 1990*
††† *Term expired February 24, 1991*

92-07955/

CONTENTS

3
A Look Back

5
The Year in Review

7
The Products

10
The Stores

13
The Employees

16
The Responsibility Challenge

18
A Look Ahead

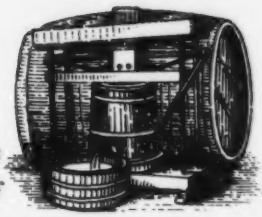
21
LCBO at a Glance

27
Financial Statements

LCBO store interior, circa 1927.

The award - winning Hazelton Lanes store in Toronto.

A Look Back



To reflect social values ...to serve the people of Ontario...through changing times and an often colourful history, these two principles have guided the Liquor Control Board of Ontario (LCBO).

Since its beginnings in 1927, lawmakers have seen the LCBO as a compromise. The Liquor Control Act, which replaced the Ontario Temperance Act, established the LCBO to "control the sale, transportation, and delivery" of alcoholic beverages in Ontario. The creation of the LCBO recognized the concerns held by both prohibitionists and anti-prohibitionists; it represented a mid-way point between unrestricted liquor sales and outright prohibition.

The first LCBO Annual Report, published in 1928, gives some intriguing insights into the corporation's initial six months of operation. Eighty-six stores were opened, the LCBO employed 875 people, sales were $12.3 million, and whisky could be purchased (if you had a permit) for $3 a quart. Perhaps most revealing of all was a statement by Chief Commissioner Hanna. He wrote: "It is hoped a real stimulation to temperance (has been achieved) by education and home training rather than by prohibition."

Although the present LCBO is far different from the one of more than 60 years ago, it continues to reflect the social values of the people it serves. This traditional commitment to social responsibility is complemented by the organization's determination to be a professional retailer with quality customer service as the cornerstone of its business.

Today, with 621 stores across the province, over 5,000 full and part-time employees, and sales of almost $2 billion, the LCBO has become the largest retailer of beverage-alcohol in the western world. Times have indeed changed since opening day in 1927, but the LCBO is conscious of its heritage and proud of its achievements. Gone is the staid, distribution-focused organization of yesteryear. In its place is an LCBO motivated by customer needs, a commitment to quality products, and above all, a dedication to responsibly serving the people of Ontario.

EXPRESS
DESSERT
$33.35
PASTA
CHEESE
RED MEAT

THE YEAR IN REVIEW

Since the mid-1980s the LCBO has been undergoing a metamorphosis. Key goals, objectives, and new directions were defined in the LCBO's five-year strategic plan, adopted by the Board of Directors in 1988. Efforts that followed have been focused on making those goals a reality. The year 1990-91 saw a continuation of that process.

While there were a number of store renovations and upgrades during the past year, one completely new replacement store and one major renovation of an existing store held special significance. These two stores (Ajax and Pickering, respectively) may be viewed as prototypes for the future. They incorporate many elements – wooden racking, recessed lighting, new signage, customer service counters, and a host of other design features – that make them friendlier, more relaxed places to shop. As well, the Pickering store boasts a tasting counter and a new type of display called "Express Selections" which allows consumers to make quick and informed decisions on wines and foods that complement one another.

Meanwhile, behind the scenes, a new computerized inventory and business management system called IMPACT was being implemented. When complete, it will provide key operational data to facilitate the stock replenishment process, enable LCBO merchandising staff to target their strategies to meet customer needs, and help staff to operate the LCBO retail outlets more efficiently. At the end of 1990-91, more than 250 retail stores had been equipped with the IMPACT system. A new central computing facility designed to link all stores, warehouses, and distribution depots with head office also was completed.

To increase efficiency and productivity in the Distribution Division, an optimization project was launched this past year at the LCBO's Durham Regional Warehouse (the world's largest automated liquor distribution facility). Input was sought from both employees and outside consultants on how changes to the mechanized case handling system and its computer system could streamline operations. The positive results of this

project have meant that all previous distribution volumes are now exceeded on a regular basis at the high-tech facility.

There were many financial reasons for 1990-91 being a notable year at the LCBO. Despite spirits' sales which have been in decline for almost a decade and the increased cost of products, the LCBO transferred $650 million to the Treasurer of Ontario. This was only possible because of the success in maintaining effective control over operating expenses through the implementation of sound financial management practices. Lower warehouse and freight costs were key contributors to this outstanding performance.

One of the most significant changes in the past year centred on the leadership of the organization. Late in 1990, the LCBO said goodbye to a man who had been a driving force behind many progressive initiatives – Chair Jack Ackroyd. Under his stewardship, operations were not merely refined, they were fundamentally altered to reflect a revised focus for the Board – to become a modern, professional retailer. A new Chief Executive Officer, Andy Brandt, joined the LCBO in February 1991 and has continued to encourage and promote the LCBO's new direction.

THE PRODUCTS

With more than 2,500 regularly listed products and another 700 continually changing listings available through its Vintages program, the LCBO maintains one of the most extensive product portfolios of any liquor board in Canada. Each one of these products undergoes regular chemical analysis in the Board's state-of-the-art quality assurance laboratory. All are also tested by an expert panel of tasters to ensure acceptable standards of taste are met. From the smallest rural store to the largest urban one, all products are available province-wide – if not immediately, then within days after placing an order. As well, throughout all stores, customers pay the same for any given product.

In 1990-91, the LCBO continued to expand upon important initiatives begun in 1989 to enhance management of its product portfolio. Foremost among these was the implementation of category management. The LCBO divided all its products into five categories (Imported Spirits, Domestic Spirits, European and Eastern Country Wines, New World Wines, and Special Markets) giving responsibility for each to a single category management team. This centralized approach ensured that new product listings were based on valid market research, interactions with trade representatives were enhanced, and promotions and shelf management initiatives were coordinated.

In cooperation with suppliers, the Merchandising Division conducted four major thematic promotions in the past year (two for Ontario wines and one each for Spanish and Australian). The March 1991 Wine Council of Ontario promotion featured the first ever LCBO in-store contest. In addition, many special in-store theme promotions, such as Beaujolais Nouveau and Octoberfest, were coordinated and conducted by the LCBO.

In 1991, the Merchandising Division began planning a new project that will have far-reaching effects on product management at the LCBO. Working with the Information Technology and Distribution Divisions, Merchandising undertook development of a

Merchandising and Distribution Information System (MDIS). The new system will provide vital data to assist product replenishment forecasting, purchase order management, warehouse inventory control, product pricing, and information tracking.

At the store level, customers were exposed to numerous product tastings, food and wine matching seminars, and an increased availability of product information. The LCBO's resident product experts – its wine consultants – were assigned to a total of 40 stores across Ontario. And, LCBO Today, the bilingual customer publication, was published six times in 1990-91. It featured a wide array of recipes and product information as well as independent reviews and recommendations from prominent Ontario wine writers.

Staff of the LCBO Infoline also provided timely information to consumers. The bilingual information officers fielded more than 48,000 calls last year on this toll-free line, which is available to customers across the province six days a week. Calls ranged from straightforward questions on products and store operating hours to complex ones dealing with the legal responsibilities of party hosts for their guests.

All of these initiatives supported the LCBO's goal of providing excellent service and quality products in a socially-responsible manner to the province's beverage-alcohol consumers.

THE STORES

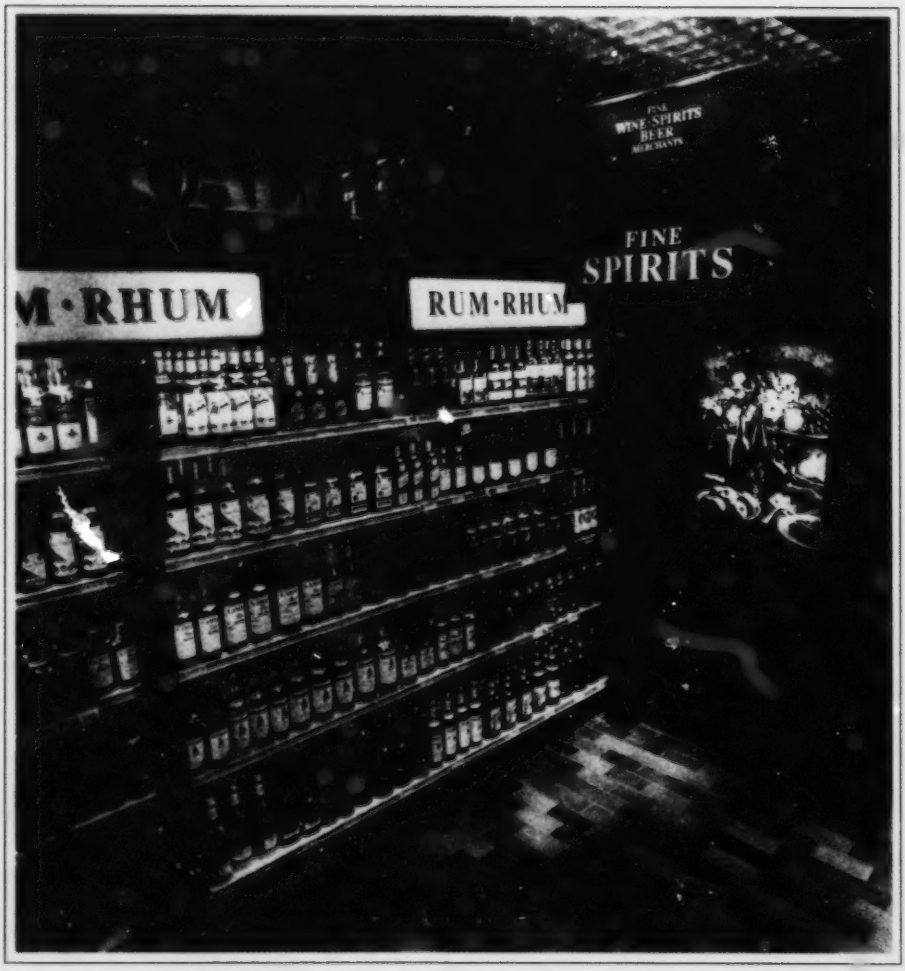
An extensive retail network of 621 stores spread across Ontario is the public's perception of the LCBO. In 1990-91, new programs were developed to meet the needs of consumers using these stores.

One of the most important developments of the past year was the enhanced partnership between the Retail and Merchandising Divisions. Working together, the two divisions created a new corporate look and approach to in-store marketing by suppliers. These new concepts were designed to make LCBO outlets more interesting and appealing to today's increasingly sophisticated consumer.

Underpinning these changes was extensive research, including customer surveys and focus groups. These studies consistently indicated that customers wanted a clean, uncluttered approach to store design with clearer signage and a warmer, less institutional atmosphere.

One of the first major successes for the new promotional signage program was the Christmas 1990 package. It included fully coordinated ceiling dangler signs, display backer cards, window show cards, shelf talkers, and many more components to create a consistent holiday theme in every store. To support the initiative, the LCBO produced a video explaining the program to staff, and an implementation manual was provided to each store. Since then, many thematic promotions have been carried out in LCBO outlets with highly favourable customer reaction.

While consumers liked the new signage, in many stores it clashed with outdated decor and fixtures creating some ambiguity and confusion in the minds of customers. To address this concern, the LCBO introduced a plan to give its stores a consistent corporate image. Covering everything from new corporate signage, which repositions the Liquor Board as a "Merchant of Fine Spirits, Wine, and Beer," to revised store designs and layouts, the plan emphasized harmony – a hallmark of other successful retailers. The modernization project, to be phased in over the next several years, will enable



the liquor outlets in the province to project an image consistent with the LCBO's aim of being a progressive and responsible retailer.

The LCBO's Retail Test Facility, which opened in 1990 at head office in Toronto, played an important role in the development of new store layouts and

signage packages. This facility was used for testing new lighting, point of purchase materials, and store fixtures. Computer Aided Design and Drafting (CADD) was also introduced in 1990, greatly simplifying the task of implementing the new design package as well as the planning of new stores and the retrofitting of existing ones.

In addition to these major changes, the number of stores with refrigerated display cases, wine chillers, and customer information centres increased substantially in the past year. Also of note was the September 1990 opening of the LCBO's Vintages store in Toronto's Hazelton Lanes – the sixth such specialty shop in Ontario. It is a credit to staff in both the Retail and Merchandising Divisions that this store won two international awards for design excellence.

THE EMPLOYEES

The dedication, the enthusiasm, and the expertise of LCBO employees have been recognized as the corporation's greatest strengths. Customer surveys conducted over the last several years have repeatedly rated Liquor Board staff higher in terms of service than most other retail sector employees. Employee commitment to excellence has been an ongoing source of pride for those associated with the LCBO.

The interaction of its 3,400 retail employees with customers, as well as the staff's level of product knowledge are key factors in the LCBO's customer service focus. To assist staff, product knowledge courses have been made available in both French and English during 1990, and customer service standards were established.

Throughout the year numerous employee workshops – on topics ranging from situational leadership and performance appraisal to personal computer training – were coordinated by the Training Group of the Human Resources Division. In addition, the Group presented the 1991 strategic plan to staff, and provided ongoing consultative services to other divisions. The Employee Tuition Assistance Program also supported staff enrolled in external courses of study.

To help reduce workplace accidents and injuries, regional safety committees were established in 1990 and safety representatives were appointed in every store. An accident investigation seminar was held at Durham Regional Warehouse and formal training of fork-lift operators was undertaken at all LCBO warehouses. The LCBO's Health and Safety Coordinator began developing a health maintenance program to increase employee well-being, morale, and productivity through education about lifestyle-related illness and injury. In addition, the Employee Assistance Program provided a wide variety of services to employees in the past year ranging from family counselling and addiction assessments, to counselling for alcohol-misuse, stress, and trauma.

Union/management relations were another area where significant progress was achieved during 1990-91. Ongoing cooperation with the Ontario Liquor Boards Employees' Union was demonstrated by a reduction in the number of employee grievances requiring legal arbitration, and with the ratification of the second consecutive two-year contract, again without the need for third party intervention.

Also during 1990-91, the foundation was laid for a comprehensive employment equity program. An employment systems review was conducted, and an official employment equity policy was adopted and incorporated as part of the LCBO's strategic plan. Initiatives were designed to increase the representation of women, racial minorities, disabled persons, aboriginal persons, and Francophones at all levels of the corporation's workforce.

In keeping with its employment equity goals, the LCBO also introduced an outreach recruitment program during the year.

As a way of recognizing the contributions of long-time employees, special pins were presented to staff with 25 or more years of service. Additionally, employee ideas to improve the environment and LCBO operations were encouraged and financially rewarded through the Innovators Suggestion Program. The monthly staff newsletter, The Exchange, kept employees informed of these ongoing programs, new initiatives and many other special events. The publication also served to recognize individuals and groups of employees for their contributions at work and in their communities on behalf of charities such as the United Way.

THE RESPONSIBILITY CHALLENGE

The LCBO is fundamentally different from most other retailers. As a crown corporation and monopoly selling beverage-alcohol, it not only is in business to generate a profit, but also to do so in a socially-responsible manner.

One example of this commitment to social values is the LCBO's Challenge and Refusal program. During the past year more than 136,000 individuals who appeared intoxicated or under the age of majority were challenged while trying to purchase alcohol. Of these, 13,000 were ultimately refused service.

However, the LCBO's concept of social responsibilty, which continues to evolve from its earliest days, goes much further than this program. Today's changing business and social climate has made the environment, cost-effective operations, and educating consumers particularly important.

An Environmental Management Department was created in 1990 to develop and implement waste management strategies for the LCBO. One of the first projects the new department undertook was to put a fine paper recycling program in place at head office in Toronto. In approximately five months, from November 1990 to March 1991, more than 20 metric tonnes of paper were diverted from the waste stream, with a resultant reduction in cartage and dumping fees. The reclamation of cans, bottles, and polystyrene in company cafeterias and the use of recycled paper in internal and external publications were also introduced in 1990-91. As well, many other ongoing corporate recycling programs were enhanced including the recycling of packaging materials (such as corrugated cardboard and plastic wrap) at the warehouse and retail store levels.

The most significant environmental issue facing the corporation is the need to reduce the number of beverage-alcohol containers entering the waste stream. In early 1991, the LCBO commissioned the firm of Proctor and Redfern to undertake a study of container return systems. The eight-

month study was to focus on an examination of many options, such as an expanded Blue Box system, a deposit/refund/recycle system, and a deposit/refund/refill system. The last two options would see empty containers returned to LCBO outlets or to independent depots for either recycling or refilling.

Operating the LCBO in a cost-effective manner is another key responsibility. To this end, the Finance and Administration Division began planning for a comprehensive, computerized Financial Information System to act as an integral decision support mechanism. The Division also has committed to increasing financial management standards. This will be done through better integration of financial information available from new computer application systems, such as IMPACT and MDIS.

During 1990-91, LCBO Today often featured articles on the responsible use of beverage-alcohol and the dangers associated with drinking and driving. In addition, stores displayed anti-drinking and driving posters from the Ministry of the Attorney General, and the LCBO's paper bags carried a similar message. Ontario Provincial Police statistics indicate programs, such as Reduce Impaired Driving Everywhere (R.I.D.E.), have been very successful in producing a steady decline in impaired driving offences over the last several years. Communication efforts by the LCBO have been designed and carried out to support these programs.

A LOOK AHEAD

This past year has been one of many challenges for the LCBO. Most significant was the severe recession the Ontario economy entered in the second quarter of 1990. This economic downturn, with its resulting unemployment and reduction in consumer spending, had a profound influence on the province's retail sector. As a major retailer in Ontario, the LCBO has not been immune to the general weakness in consumer spending.

The introduction of the Goods and Services Tax, an increase in cross-border shopping, altered consumption patterns because of changing lifestyles and an aging population all have had an impact on the beverage-alcohol industry. A strong Canadian dollar and a weaker U.S. economy meant a reduced number of American tourists visiting Ontario. This decline had a devastating effect on the entire food, hotel, and restaurant trade. As this industry suffered, so, too, did the beverage-alcohol industry and the LCBO.

The LCBO faced many other complex issues during 1990-91. Liquor pricing and distribution practices were questioned by the United States and European governments under the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). These governments sought a review of the LCBO's listings, pricing, ordering, and distribution policies and practices.

The number of constituents to whom the LCBO has some responsibility and their often competing interests and demands continued to pose another significant challenge. The corporation did strive, however, to be innovative in seeking ways to balance the wishes of many diverse groups.

In the year ahead, one of the major financial challenges to be faced will be the continuing erosion in sales-volumes, particularly for domestic spirits. Despite this, the LCBO has committed to transferring $665 million to the Treasurer of Ontario in 1991-92. To meet this goal, the LCBO has focused on improving productivity and introducing new revenue-generating programs.

Meeting these many challenges will not be a simple task, but by utilizing its

human and technological resources, the LCBO is committed to doing so. With the reaffirmation of support for its five-year strategic plan, the organization has a clear sense of direction. Through continuing investment in distinctive shopping environments, the effective use of technology at point of sale and in product management, and with increased emphasis on employee training and education, the LCBO is committed to being, "*in a socially-responsible manner, the best, customer-focused and profitable retailer of beverage-alcohol and related services.*"

OPERATIONS

	1991	1990	1989	1988
Total Stores	621	623	626	623
Number of Permanent Employees	3,305	3,484	3,396	3,460
Number of Regular Products Listed	2,570	2,825	2,974	2,814

FINANCIAL

YEAR ENDED MARCH 31	1991 ($000)	1990 ($000)	1989 ($000)	1988 ($000)
Sales and Other Income	1,936,710	2,006,975	1,930,319	1,867,684
Percent change / previous year	-3.6%	4.0%	3.4%	5.2%
Operating Expenses	316,042	299,184	263,680	245,662
% of expenses / sales	16.3%	14.9%	13.7%	13.2%
Net Income	642,807	683,439	660,445	641,027
% of income / sales	33.2%	34.1%	34.2%	34.3%

REVENUE PAYMENTS

Levies on beverage-alcohol sold in the province during the year contributed an amount in excess of $1.4 billion to the Treasurer of Ontario, and revenue paid to the Government of Canada was approximately $745 million. These amounts do not include corporation, realty and business taxes paid by the distilleries, wineries, and breweries and licence holders. Ontario retail sales tax collected by the licence holders and agency stores on sales of beverage-alcohol is excluded from these figures.

TREASURER OF ONTARIO	($000)	($000)
Remitted by the Liquor Control Board		
- on account of profits	650,000	
- Ontario retail sales tax on sales through liquor stores	191,127	
	841,127	
Remitted by the Liquor Licence Board		
- on account of licence fees and permits	447,183	
Remitted by others		
- Ontario retail sales tax on sales through Brewers' Retail Stores and retail wine stores	157,485	1,445,795
RECEIVER GENERAL FOR CANADA		
Remitted by the Liquor Control Board		
- customs and excise duties	258,384	
- Federal sales tax on spirits, wines and imported beers	112,941	
- Goods and Services Tax	13,267	
	384,592	
Remitted by others		
- malt duties, GST and other taxes on domestic beers and wines	360,569	745,161
ONTARIO MUNICIPALITIES		
Remitted by the Liquor Control Board		
- grants in lieu of realty and business taxes		4,728
		2,195,684

SALES (DOLLARS)

	FISCAL YEAR MARCH 31/91 (000)	FISCAL YEAR MARCH 31/90 (000)	INCREASE (DECREASE) (000)
Canadian Spirits	871,565	937,362	(65,797)
Imported Spirits	305,523	312,966	(7,443)
Canadian Wines	143,171	150,080	(6,909)
Imported Wines	396,053	385,041	11,012
Canadian Beers	114,483	102,652	11,831
Imported Beers	90,882	106,145	(15,263)
Total Sales by Board Stores (including sales to licensed establishments)	1,921,677	1,994,246	(72,569)
Sales by Ontario Wineries & Winery Stores	50,591	49,148	1,443
Other Winery Sales	504	553	(49)
Sales by Breweries and Brewers' Retail Stores (exclusive of container value)	1,727,065	1,711,028	16,037

SALES (LITRES)

	FISCAL YEAR MARCH 31/91 (000)	FISCAL YEAR MARCH 31/90 (000)	INCREASE (DECREASE) (000)
Canadian Spirits	47,333	51,039	(3,706)
Imported Spirits	12,367	12,827	(460)
Canadian Wines	24,796	26,002	(1,206)
Imported Wines	45,814	45,476	338
Canadian Beers †	43,242	40,242	3,000
Imported Beers	33,382	48,358	(14,976)
Total Sales by Board Stores	206,934	223,944	(17,010)
Sales by Ontario Wineries & Winery Stores	8,168	8,178	(10)
Other Winery Sales	388	395	(7)
Sales by Breweries and Brewers' Retail Stores	736,680	741,224	(4,544)

† Litre sales of Canadian Beer by Board Stores is estimated on actual dollar sales.

PRODUCT LISTINGS

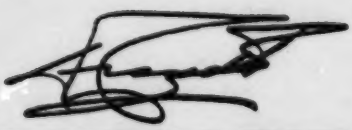
DOMESTIC	MARCH 31,1991	MARCH 31,1990
Canadian Whisky	150	183
Canadian Blended Rum	91	103
Canadian Gin	33	38
Canadian Vodka	64	75
Canadian Brandy	4	6
Canadian Blended Brandy	12	10
Canadian Spirit Coolers	24	28
Fruit Spirits	6	6
Miscellaneous Liquors	6	19
Canadian Liqueurs	92	94
Ontario Wines	525	562
Ontario Wine Coolers	21	21
Other Canadian Wines	10	7
Canadian Cider	6	5
Canadian Beer (incl. beer coolers)	214	248
Alcohol	6	6
Miniatures	9	14
Bitters	3	4
IMPORTED		
Whisky		
– Scotch	95	96
– Irish	4	10
– American	8	10
Gin	14	14
Rum	17	13
Vodka	23	24
Tequila	6	7
Brandy	83	91
Fruit Spirits	3	4
Miscellaneous Liquors	36	40
Liqueurs	70	76
Wines	836	922
Cider	1	1
Beer & Sake	72	55
Miniatures	17	12
Bitters	9	21
Total Regular Listings	2570	2825
Vintages Wines and Spirits	700	1152
Duty-Free Listings	107	111
Total Product Listings	3377	4088

BALANCE SHEET
As at March 31, 1991

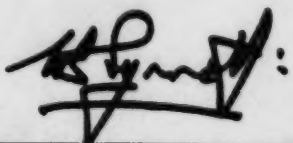
ASSETS	1991 ($000)	1990 ($000)
Current		
Cash and short-term investments	**55,648**	14,066
Accounts receivable, trade and others	**16,391**	3,661
Inventories, at cost	**157,250**	200,411
Prepaid expenses	**1,923**	1,614
	231,212	219,752
LIABILITIES AND RETAINED INCOME		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	**116,677**	98,024
Retained income	**114,535**	121,728
	231,212	219,752

See accompanying notes to financial statements.

Approved :



Chair and
Chief Executive Officer



Vice President,
Finance and Administration

STATEMENT OF INCOME AND RETAINED INCOME

Year ended March 31, 1991

	1991 ($000)	1990 ($000)
Sales and other income	**1,936,710**	2,006,975
Cost and expenses		
Cost of sales	**977,861**	1,024,352
Retail stores and marketing	**216,330**	210,560
Administration	**43,319**	38,161
Warehousing and distribution	**26,642**	26,679
Fixed assets	**29,751**	23,784
	1,293,903	1,323,536
Net income for the year	**642,807**	683,439
Retained income, beginning of year	**121,728**	78,289
	764,535	761,728
Deduct payments to the Treasurer of Ontario on account of net income	**650,000**	640,000
Retained income, end of year	**114,535**	121,728

See accompanying notes to financial statements.

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS
As at March 31, 1991

1. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICY

The Board's financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles except for fixed assets which are written off to operations at the time of acquisition.

2. INSURANCE

The Board follows the policy of self-insuring its store assets for property damage such as fire, water, vandalism or theft. All other material assets are insured by insurance companies.

3. LEASE COMMITMENTS

The Board is committed under operating leases on leased premises with future minimum rental payments due as follows :

	($000's)
1992	20,146
1993	16,204
1994	12,975
1995	10,586
1996	7,863
Thereafter	11,932
	79,706

4. PENSION PLAN

The Board provides pension benefits for its permanent employees through participation in the Public Service Pension Fund established by the Province of Ontario. The Board's share of contributions to the Fund during the year was $15,076,861 (1990 - $10,192,654). This amount includes current contributions and additional payments required to cover the Board's share of the Fund's estimated unfunded liabilities on January 1, 1990. These additional payments will continue over the next 40 years.

5. CONTINGENT LIABILITY

Legal action has been taken against the Board by a major airline contesting the Board's right to collect mark-up on any liquor which is imported into Ontario by the airline. The outcome of this action and the amounts involved are not determinable. Judgement, if any, against the Board will be accounted for as a prior period adjustment in the year the claim is resolved.

PROVINCIAL AUDITOR'S REPORT

To the Liquor Control Board of Ontario and to the Minister of Consumer and Commercial Relations:

I have audited the balance sheet of the Liquor Control Board of Ontario as at March 31, 1991 and the statement of income and retained income for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Board's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Board as at March 31, 1991 and the results of its operations for the year then ended in accordance with the accounting policy described in note 1 to the financial statements.

Toronto, Ontario
July 19, 1991

D.F. Archer, F.C.A.,
Provincial Auditor

The LCBO
Annual Report
1990 – 1991

Proudly Serving
Ontario Since 1927

The concept of building partnerships within the LCBO has been extended to this year's annual report. Departments involved in its production include:

Communications Dept.
Concept, Editorial Content and Photography

Corporate Accounting Dept.
Financial Information

French Language Services
French Adaptation

Promotions and Visual Communications Dept.
Design and Production

Stock

Cover:
50% recycled fibre

Inside :
50% recovered materials and 10% postconsumer waste

This report can be recycled by removing the wire binding.

RAO

... nous sommes fiers de servir les Ontariens depuis 1927

RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO

RAPPORT ANNUEL 1990-1991

L'honorable Marilyn Churley
Ministre de la Consommation
et du Commerce

Madame le Ministre,

Je suis heureux de vous présenter le rapport annuel 1990 – 1991 de la Régie des alcools de l'Ontario.

Respectueusement,
Le président et directeur général

Andrew S. Brandt

LA

RAO

CONSCIENTE DE SES RESPONSABILITÉS ENVERS LA SOCIÉTÉ, FOURNIRA LE MEILLEUR SERVICE À SA CLIENTÈLE TOUT EN EXPLOITANT UN COMMERCE D'ALCOOL DES PLUS RENTABLES.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Andrew S. Brandt†
Président et directeur général

J.W. (Jack) Ackroyd††
Président et directeur général

Richard Sharpe
Vice-président
Président de Sears Canada

Lanfranco Amato
Expert-conseil en administration des affaires

Dr Katy Driver-Radhakrishnan
Professeure de pédiatrie
Université de Toronto

Steven Stavro†††
Président de
Knob Hill Farms

VICE-PRÉSIDENT GÉNÉRAL

Larry C. Gee

† *depuis le 6 février 1991*
†† *à la retraite depuis le 31 décembre 1990*
††† *mandat terminé le 24 février 1991*

TABLE DES MATIÈRES

3
D'hier à aujourd'hui

5
L'année en rétrospective

7
Les produits

10
Les succursales

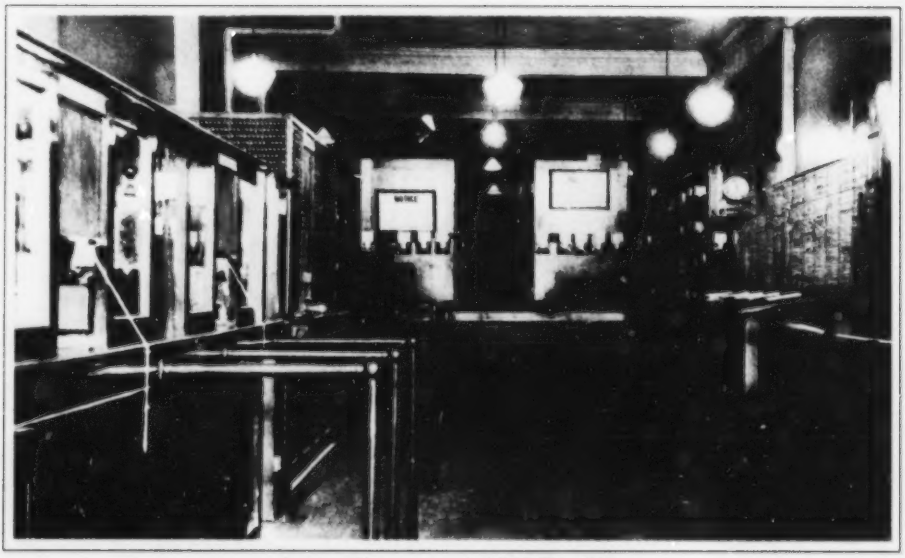
13
Le personnel

16
La responsabilité, un défi

18
Un regard vers l'avenir

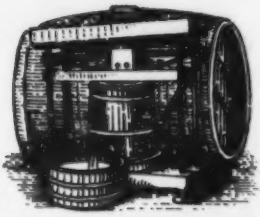
21
Un coup d'oeil sur les activités de la RAO

27
Les états financiers



Intérieur d'une succursale de la RAO en 1927.

La succursale Hazelton Lanes à Toronto gagnante d'un prix d'excellence.



Le reflet des valeurs sociales...au service des citoyens de l'Ontario...pendant toutes ces années au cours desquelles tant de changements se sont produits et dont l'histoire évoque parfois des moments mémorables, ce sont ces principes qui ont présidé aux destinées de la Régie des alcools de l'Ontario (RAO).

Dès le début de son existence en 1927, le législateur entrevoyait la RAO comme un compromis. La *Loi sur les alcools*, qui a remplacé la *Loi sur la tempérance*, a permis la création de la Régie des alcools de l'Ontario dont le mandat est de surveiller la vente, le transport et la livraison des boissons alcooliques en Ontario. De l'avis tant des partisans que des opposants de la prohibition, la création de la RAO était considérée alors comme une solution mitoyenne entre la libéralisation de la vente des boissons alcooliques et la prohibition.

Le premier rapport annuel de la RAO en 1928 fait état de façon fort intéressante des six premiers mois d'exploitation à la Régie. Il y avait à cette époque quatre-vingt-six magasins et 875 employés, les ventes étaient de l'ordre de 12,3 millions de dollars et le whisky se vendait trois dollars la pinte (pour les détenteurs de permis). Il est intéressant de noter une déclaration du commissaire Hanna selon laquelle on espérait avoir jeté les bases d'une véritable incitation à la tempérance par l'éducation et l'exemple donné à la maison plutôt que par la prohibition.

Plus de soixante ans plus tard, le contexte a bien changé et la RAO continue toujours d'être le reflet des moeurs et des valeurs des citoyens qu'elle est appelée à servir. Tout en sauvegardant sa responsabilité sociale, son action est maintenant centrée sur la stratégie d'un détaillant professionnel dont le service à la clientèle constitue la plus grande préoccupation.

La RAO exploite 621 succursales dans la province, a à son service plus de 5 000 employés et ses ventes ont atteint près de 2 milliards de dollars – ce qui en fait le plus grand détaillant de boissons alcooliques de l'hémisphère occidental. Les temps ont bien changé depuis l'ouverture des premiers magasins en 1927 mais nous sommes toujours conscients de nos origines et fiers de notre mission. Est bien révolue l'époque où la RAO n'était qu'un simple distributeur; elle a fait place à un organisme qui est axé sur les attentes de la clientèle et la qualité des produits et surtout, qui s'est engagé à servir les citoyens de l'Ontario de façon responsable.

EXPR
DESSERT
PASTA

La Régie des alcools de l'Ontario s'est métamorphosée depuis le milieu des années 1980. Le Conseil d'administration adoptait en 1988 son premier plan stratégique quinquennal qui définissait les nouveaux objectifs à atteindre et traçait la voie vers une nouvelle direction. Les efforts se sont poursuivis en ce sens au cours de l'exercice.

Par exemple, alors que des rénovations et des améliorations ont été apportées à un nombre de succursales, le point marquant de l'année a été le remplacement d'une succursale et une transformation majeure à une autre. Ces deux magasins (Pickering et Ajax) sont les prototypes des succursales de l'avenir à la Régie. On y a ajouté des éléments tels des étalages en bois, de l'éclairage encastré, de nouvelles enseignes et une foule d'autres particularités qui créent une ambiance plus chaleureuse et plus détendue pour y faire votre magasinage. À la succursale de Pickering, vous trouverez un comptoir de dégustation et le nouveau concept «Choix éclair» qui permet au consommateur de mieux assortir mets et vins plus rapidement.

Également, à la fin de l'exercice 1990–1991, IMPACT, le nouveau système de gestion informatisé des prix et des stocks, était installé dans 250 succursales. On a aussi mis en place un ordinateur central qui reliera ultérieurement au siège social toutes les succursales, les entrepôts et les centres de distribution.

On a entrepris un projet visant à augmenter l'efficacité et la productivité au Centre de distribution régional de Durham (le plus grand centre informatisé de boissons alcooliques au monde). Ces changements à la machinerie et à l'ordinateur central de l'édifice ont été apportés à la suite de consultations menées à la fois auprès du personnel et de conseillers de l'extérieur. La production de ce centre de distribution muni de la technologie de pointe surpasse régulièrement tous les records antérieurs.

L'exercice 1990–1991 a été remarquable pour plusieurs raisons d'ordre financier. Malgré le déclin des ventes depuis presque une décennie et l'augmentation des coûts de produits, la Régie a quand même réussi à transférer 650 millions de dollars au Trésorier de l'Ontario. C'est grâce à son contrôle efficace des dépenses d'exploitation et à sa saine gestion financière. Des coûts inférieurs d'entreposage et de transport ont également contribué à ces résultats remarquables.

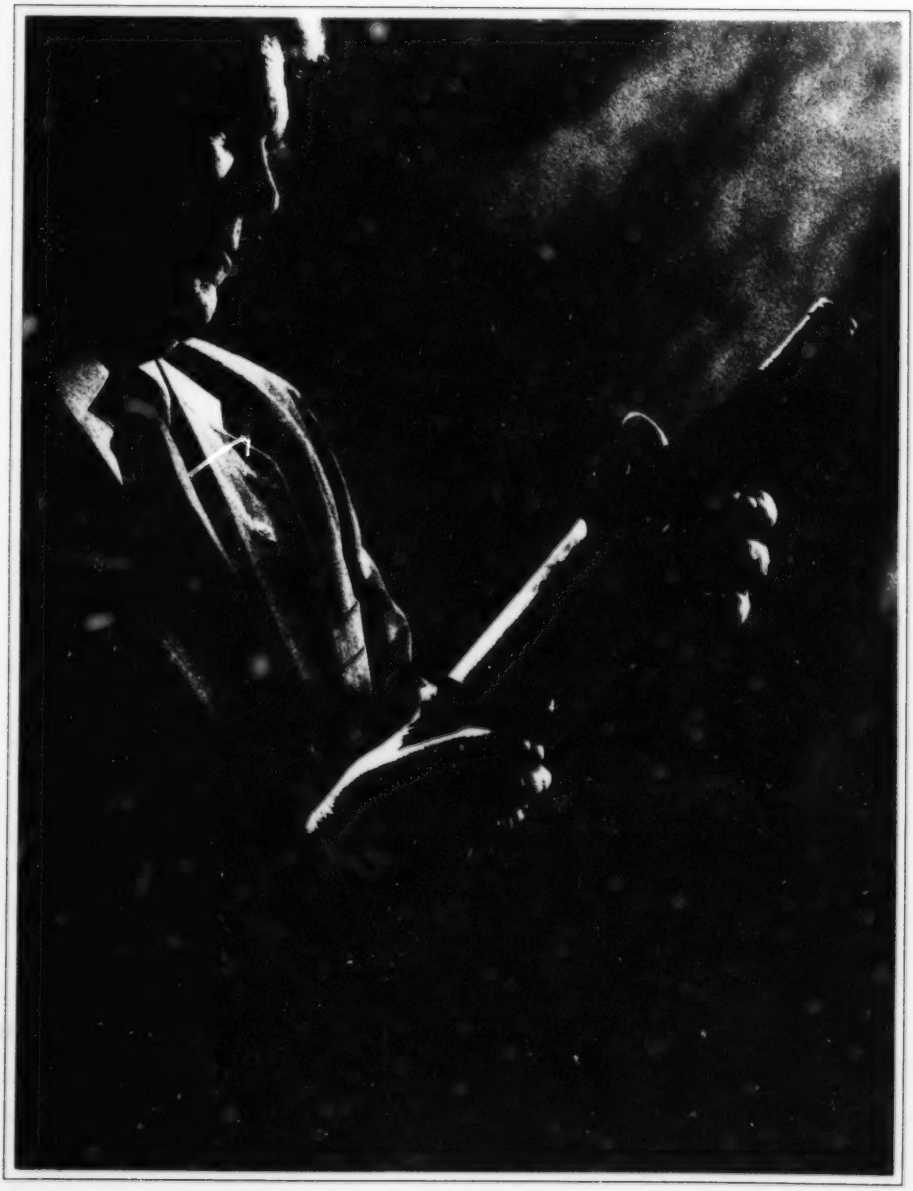
L'un des événements les plus marquants de l'exercice 1990–1991 s'est produit à la direction de la RAO. À la fin de 1990, la Régie faisait ses adieux à celui qui présidait à ses destinées au moment de ces changements profonds – son président Jack Ackroyd. Sous son mandat, les activités n'ont pas été simplement améliorées, mais bien fondamentalement changées pour refléter la nouvelle direction à donner à la Régie – celle de devenir un détaillant moderne et professionnel. Andrew Brandt, qui lui a succédé en février 1991, a continué à encourager ces changements.

LES PRODUITS

Le répertoire général de la RAO comprend au-delà de 2 500 produits, en plus des 700 autres dont la liste change continuellement par son programme «Vintages»; ce qui constitue le plus large éventail de produits tenus par une société ou régie des alcools au Canada. Un échantillon de chacun de ces produits est analysé annuellement dans notre laboratoire moderne pour s'assurer de la qualité de tous nos produits. Ils sont également testés par une équipe de dégustateurs-experts pour s'assurer du maintien des normes. Et de la succursale la plus éloignée d'un coin rural à la plus grande en milieu urbain, tous les produits sont disponibles au même prix dans toute la province – dans les quelques jours qui suivent une commande, sinon dans l'immédiat.

Des changements ont été apportés à la gestion de la gamme de produits en 1989 et ces initiatives se sont poursuivies en 1990. Le plus notable est la gestion par catégories de produits. On a répertorié tous les produits en cinq catégories : spiritueux importés, spiritueux canadiens, vins de l'Europe et des pays de l'Est, vins du Nouveau Monde et marchés spéciaux, pour en confier la responsabilité individuelle à une équipe de gestion de catégories de produits. Grâce à ce mode de contrôle centralisé, les nouveaux produits sont portés au répertoire en se basant sur des études de marché fiables, l'industrie est bien représentée et promotions et produits en rayons vont de pair.

En collaboration avec les fournisseurs, la Division de la commercialisation a coordonné quatre grandes promotions thématiques au cours de l'exercice 1990-1991 (dont deux sur les vins de l'Ontario, une sur les vins de l'Espagne et une autre sur les vins de l'Australie). C'était la première fois en mars 1991, lors d'une promotion faite en collaboration avec le Conseil du vin de l'Ontario (*Wine Council of Ontario*) qu'un concours avait lieu dans les succursales de la Régie. D'autres événements, tels l'arrivée du Beaujolais Nouveau et l'Octoberfest, ont été l'occasion de promotions additionnelles au cours de l'année.



En janvier 1991, la Division de la commercialisation a entrepris la planification d'un nouveau projet qui apportera des transformations notables à la gestion des produits à la Régie. Travaillant de concert avec les divisions de la Technologie informatique et de la Distribution, la Division de la commercialisation est à mettre au point un système informatisé de commercialisation et de distribution des produits (SICD). Ce nouveau système fournira des données précises, telles : la prévision de remplacement des stocks, la gestion des commandes, la gestion des stocks, l'établissement des prix et le repérage de l'information.

Les clients ont eu l'occasion de participer à de nombreuses dégustations de produits dans les succursales, à des séminaires sur l'harmonie des mets et des vins et de recevoir plus de renseignements sur les produits. Les experts de la Régie – les conseillers en vins – sont présents dans une quarantaine de succursales dans la province. Le bulletin bilingue «Actualités RAO» qui contient des recettes et des renseignements sur les produits ainsi que des articles écrits par des chroniqueurs en vins indépendants de l'Ontario, a paru six fois en 1990–1991.

Le personnel de l'Infoligne de la Régie a fourni, de façon ponctuelle, des renseignements aux consommateurs. Ses agents d'information bilingues ont reçu l'an dernier plus de 48 000 appels. Ce service, sans frais d'interurbain, est offert à la clientèle de toute la province six jours par semaine. Les appels vont de la question la plus simple, telle les heures d'ouverture ou les produits jusqu'à la plus complexe, telle la responsabilité des hôtes vis-à-vis les invités à une réception.

Toutes ces initiatives aident la Régie dans la poursuite de ses objectifs de fournir aux consommateurs de boissons alcooliques des services et des produits de qualité de façon responsable.

LES SUCCURSALES

C'est par le biais de ses 621 succursales dans la province que la Régie fait connaître son entreprise aux citoyens de l'Ontario. La Régie a mis sur pied au cours de l'exercice 1990–1991 des programmes nouveaux pour combler les attentes de ses clients.

Un des éléments les plus importants au cours de l'année fut le nouveau partenariat entre la Division commerciale et la Division de la commercialisation. C'est en travaillant de concert que ces deux divisions ont réussi à créer une nouvelle image de marque et une nouvelle approche de marketing avec les fournisseurs pour rendre les succursales des endroits plus intéressants et plus dynamiques pour y magasiner.

Ces changements ont succédé à des recherches approfondies qui comprenaient des enquêtes menées auprès de clients et de groupes–cibles. Ces études ont démontré, de façon constante, que les clients préfèrent un magasin à l'apparence dégagée, sans surcharge, des enseignes plus faciles à comprendre, dans une atmosphère plus chaleureuse et moins institutionnelle.

Le thème de Noël 1990 a donné lieu avec succès à un premier essai de ce nouveau programme d'affichage promotionnel. Il comprenait tout un éventail d'affiches sur un même thème; affiches suspendues au plafond, accrochées aux rayons, placées dans les vitrines. Le personnel des succursales a eu l'occasion de visionner un vidéo et de recevoir un livret d'instructions pour faciliter leur travail de création d'une même image dans tous nos magasins. Depuis lors, la Régie a reçu des commentaires hautement favorables de la part de ses clients sur les nombreuses autres promotions thématiques tenues dans les succursales.

Bien que les consommateurs aiment les nouvelles enseignes, celles–ci ne s'harmonisent pas toujours aux couleurs et aux accessoires de certaines des succursales. Ceci peut semer la confusion dans le public et, pour remédier à cette situation, nous avons conçu un plan qui vise à donner à la Régie une image de

marque uniforme. Ce plan comprend à la fois la nouvelle image qui identifie la Régie comme «Marchands de spiritueux, de vins et de bières de qualité» et la coordination des aménagements d'intérieurs sous un thème identique. Il met en relief l'harmonie – l'image de marque des autres détaillants qui réussissent. Ce projet de rajeunissement s'étend sur les quelques années à venir pour donner à chacune des succursales dans la province une image à la fois uniforme et compatible avec notre vision de détaillant progressiste et responsable.

Un élément essentiel à la conception des nouveaux aménagements dans les succursales et les projets d'affichages fut le magasin-type qui a été aménagé au siège social à Toronto. Cette installation sert également de banc d'essai des appareils d'éclairage, du matériel des points de vente et des unités d'étalages. La planification des nouvelles succursales ou la rénovation

des anciennes se trouvent grandement simplifiées depuis 1990 par la conception et le dessin des plans assistés par ordinateur (CDAO).

Ces changements majeurs à notre réseau de distribution s'ajoutent à de nombreux autres évévements marquants dans nos succursales au cours de l'exercice. Les étalages réfrigérés, les refroidisseurs à bouteilles et les comptoirs de service à la clientèle se sont multipliés au cours de l'année. Un événement digne de mention fut l'ouverture en septembre 1990 de la boutique «Vintages» à Hazelton Lanes, la sixième de ces boutiques spécialisées en Ontario. L'excellence du design de cette boutique qui lui a valu deux distinctions au niveau international est tout à l'honneur du personnel de la Division commerciale et de la Division de la commercialisation.

LE PERSONNEL

Le dévouement, l'enthousiasme et le savoir-faire des employés de la RAO – c'est ce qui constitue une de ses plus grandes forces. Les enquêtes menées auprès de la clientèle ont démontré, de façon constante, qu'on attribuait aux employés de la RAO une meilleure évaluation que celle des employés d'autres secteurs du commerce de détail. Leur souci de l'excellence est une source de fierté pour tous ceux qui sont associés à la RAO.

La Régie compte 3 400 de ses employés qui sont préposés à la vente au détail. Leurs rapports avec les clients et leurs niveaux de connaissance des produits sont à la base de notre service à la clientèle. Nous avons établi des normes de services à la clientèle et publié, en français et en anglais, des cours de connaissance des produits.

Le Groupe de la formation de la Division des ressources humaines a coordonné au cours de l'année de nombreux ateliers sur des sujets tels la mise en situation de leadership, l'évaluation du rendement et l'informatisation. Ce Groupe a parrainé les séances de planification stratégique à l'intention du personnel et fourni des services de consultation à d'autres divisions. Il administre également le programme de remboursement aux employés des frais de cours suivis à l'extérieur.

On a mis sur pied des comités régionaux de sécurité au travail en 1990 pour aider à réduire les blessures en milieu de travail et nommé des représentants dans chaque succursale. On a tenu un séminaire sur les accidents de travail au Centre de distribution régional de Durham et offert des programmes de formation à l'intention des opérateurs de chariots de levage à tous les entrepôts de la RAO. Le coordonnateur de la santé et sécurité au travail s'affaire à mettre au point un programme éducatif sur les maladies et blessures reliées au style de vie dans le but d'améliorer le moral et la productivité des employés. La Régie, par son programme d'aide aux employés, a fourni une gamme de services à ses employés au cours de l'année, notamment, des séances de consultation au niveau de la

famille, des traumatismes, du stress, de l'abus de l'alcool et en évaluation de dépendance.

Le secteur des relations entre le syndicat et la direction a connu de réels progrès en 1990–1991. Une diminution du nombre de griefs soumis à l'arbitrage et la ratification d'une deuxième convention collective consécutive d'une durée de deux ans, encore une fois sans recours à une tierce partie, témoignent d'une plus grande collaboration avec le syndicat des employés de la Régie des alcools de l'Ontario et de la Commission des permis d'alcool de l'Ontario (*Ontario Liquor Boards Employees' Union*).

On a jeté les bases d'un programme d'équité en matière d'emploi au cours de cet exercice 1990–1991. On a élaboré et adopté une politique officielle d'équité en matière d'emploi à la suite d'une étude de la question et cette politique fait maintenant partie du plan de stratégie. Ces initiatives visent à augmenter la représentativité des femmes, des minorités visibles, des personnes aux prises avec des difficultés d'ordre physique, des Autochtones et des Francophones à tous les niveaux d'emploi à la Régie. La RAO a établi un programme qui favorise le recrutement chez certains groupes désignés, conformément à ses objectifs en matière d'équité d'emploi.

Et pour mieux reconnaître la contribution de ses employés de longue date, la Régie a présenté une épingle aux membres du personnel qui sont à son service depuis vingt–cinq ans et plus. Les employés qui apportent des suggestions en vue d'améliorer les activités de la RAO ou l'environnement reçoivent une récompense en argent. «Exchange», le bulletin mensuel destiné au personnel, relate cette information ainsi que d'autres initiatives, activités et politiques de la RAO. Cette publication rend également hommage aux employés, en groupes ou individuellement, en ce qui a trait à leur participation à des événements communautaires ou à des oeuvres de bienfaisance telles la campagne Centraide.

LA RESPONSABILITÉ, UN DÉFI

La Régie des alcools de l'Ontario est foncièrement différente des autres gros commerces de détail. En tant que société de la Couronne et de par son monopole, elle doit servir les Ontariens de façon responsable en plus d'exploiter un commerce profitable.

Un programme en ce sens illustre l'engagement de la Régie envers le respect des valeurs sociales. L'an dernier, nous avons contesté à plus de 136 000 personnes le droit d'acheter de l'alcool parce qu'elles étaient ivres ou trop jeunes. Nous avons ultimement refusé de servir 13 000 d'entre elles.

Bien qu'il s'agisse là de la responsabilité sociale de la RAO dont l'évolution se poursuit depuis ses débuts, il y a plus encore. Le milieu des affaires et la société se préoccupent tout autant aujourd'hui des questions environnementales et de la rentabilité des organismes que de l'éducation du consommateur sur la consommation responsable de l'alcool.

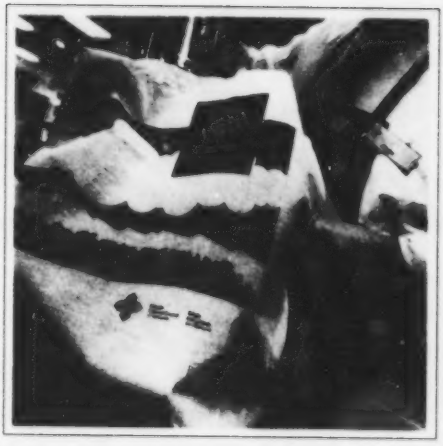
Et pour cerner davantage les préoccupations d'ordre environnemental, nous avons créé en 1990 un Service de gestion de l'environnement auquel nous avons donné le mandat de développer des stratégies de gestion des déchets. Une des premières réalisations de ce nouveau service fut le recyclage des papiers fins au siège social à Toronto. Sur une période d'environ cinq mois, de novembre 1990 à mars 1991, le recyclage de papier a été de l'ordre de vingt tonnes métriques, résultant ainsi en une réduction au niveau du coût du transport et de l'élimination. D'autres projets de même nature ont suivi, notamment celui du recyclage des matériaux d'emballage, tels les cartons ondulés et les emballages en plastique à l'entrepôt et à la succursale, la récupération des cannettes, des bouteilles et des contenants de polystyrène dans les cafétérias de la Régie et l'utilisation de papier à fibres recyclées dans la production de notre matériel d'information interne et externe.

Toutefois, au chapitre de l'environnement, le plus grand défi auquel la Régie doit faire

face, c'est la question du recyclage des bouteilles de verre. Vers le début de l'année 1991, la Régie a mandaté Proctor et Redfern, une firme d'experts-conseils, pour faire une étude des systèmes de récupération des bouteilles. On se penchera, au cours de cette étude d'une durée de huit mois, sur plusieurs aspects de la question, notamment : une distribution plus étendue de la boîte bleue, un système retour-remboursement-recyclage ou retour-remboursement-réutilisation. Selon ces deux dernières options, les bouteilles vides seraient retournées, soit aux succursales de la RAO, soit à des dépôts de recyclage indépendants.

Le contrôle des coûts d'exploitation de la Régie constitue un autre aspect important de notre responsabilité. La Division des finances et de l'Administration s'affaire également à affiner ses modes de gestion au moyen de normes applicables à toute l'entreprise. Les données informatisées des réseaux IMPACT et SICD permettront une meilleure intégration de l'information en matière financière.

Le bulletin «Actualités RAO» a publié souvent, au cours de l'exercice, des articles



sur la consommation modérée des produits de l'alcool aussi bien que sur les dangers inhérents à la conduite d'un véhicule à moteur par une personne dont les facultés sont affaiblies. Nos succursales ont souvent l'occasion d'afficher les messages du ministère du Procureur général qui visent à réduire la conduite en état d'ébriété; un rappel de ce message est inscrit sur les sacs de la Régie. Selon les statistiques de la Police provinciale de l'Ontario, les campagnes menées en ce sens (R.I.D.E.) auraient contribué à la baisse constante des infractions relatives à la conduite en état d'ébriété depuis ces dernières années. Les initiatives de la Régie en matière de communication ont encouragé ces programmes.

UN REGARD VERS L'AVENIR

L'année écoulée n'aura pas été exempte d'embûches pour la Régie. Au tout premier rang des difficultés, mentionnons la récession qui sévit en Ontario depuis le deuxième trimestre de l'année 1990. La détérioration de l'économie, les pertes d'emplois qui en résultent et la réduction des dépenses à la consommation ont eu des effets profonds sur le secteur du commerce au détail dans la province. La Régie, tout comme les autres importants détaillants en Ontario, n'a pas été épargnée.

D'autres éléments, tels la nouvelle taxe sur les produits et services, la popularité grandissante du magasinage transfrontalier, la consommation réduite des produits d'alcool due aux changements de style de vie de la société et le vieillissement de la population ont une incidence sur l'industrie des boissons alcooliques. Le taux de change élevé du dollar canadien et la récession aux États-Unis font que le nombre de touristes américains qui visitent la province a diminué considérablement. Ce déclin dans l'industrie du tourisme exerce un effet négatif sur les secteurs de l'alimentation, de l'hôtellerie et de la restauration. Il en est ainsi de l'industrie des boissons alcooliques et de la Régie des alcools de l'Ontario.

La RAO a dû s'attaquer à des questions fort complexes en 1990-1991. La politique d'établissement des prix et de la distribution fait présentement l'objet de critiques par les gouvernements américain et européen, dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs et le commerce (GATT). On a demandé à la RAO de réviser ses politiques en matière d'offres de produits, d'établissement des prix, d'achat et de distribution.

La RAO doit satisfaire des intérêts souvent contradictoires. Le juste équilibre à maintenir entre tous ces éléments est une tâche particulièrement délicate pour la direction et le personnel de la Régie.

La RAO devra relever, dans les années à venir, un défi important au plan financier à cause du fléchissement du marché, particulièrement celui des spiritueux canadiens en Ontario. En dépit de ces contraintes, la Régie s'est engagée à verser

au Trésorier de l'Ontario des profits de l'ordre de 665 millions de dollars pour l'exercice 1991–1992. Pour atteindre cet objectif, la Régie devra trouver le moyen d'améliorer sa productivité et de lancer de nouveaux projets générateurs de revenus.

Le défi est de taille, mais la RAO, avec ses ressources humaines et sa technologie, est prête à répondre aux attentes de tous ses partenaires. La mise en oeuvre de son plan stratégique quinquennal lui a permis de devenir une entreprise plus forte, plus cohérente et plus consciente de sa mission. C'est en misant sur son image distinctive, l'utilisation efficace de ses points de vente, la gestion informatisée de ses produits et la formation accrue de son personnel que *la RAO, consciente de ses responsabilités envers la société, fournira le meilleur service à sa clientèle tout en exploitant un commerce d'alcool des plus rentables.*

EXPLOITATIONS

	1991	1990	1989	1988
Nombre total de succursales	621	623	626	623
Nombre d'employés permanents	3 305	3 484	3 396	3 460
Nombre de produits offerts régulièrement	2 570	2 825	2 974	2 814

SITUATION FINANCIÈRE

EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS	1991 (milliers $)	1990 (milliers $)	1989 (milliers $)	1988 (milliers $)
Ventes et autres recettes	1 936 710	2 006 975	1 930 319	1 867 684
Pourcentage d'augmentation par rapport à l'exercice précédent	-3,6%	4,0%	3,4%	5,2%
Dépenses d'exploitation	316 042	299 184	263 680	245 662
Pourcentage des dépenses par rapport aux ventes	16,3%	14,9%	13,7%	13,2%
Recettes nettes	642 807	683 439	660 445	641 027
Pourcentage des recettes par rapport aux ventes	33,2%	34,1%	34,2%	34,3%

VERSEMENT DES RECETTES

Les droits prélevés sur les boissons alcooliques vendues en Ontario au cours de l'exercice représentaient un montant de 1,4 milliards de dollars et la fraction des recettes versée au gouvernement du Canada s'est élevée à près de 745 millions de dollars. Ces montants ne comprennent pas l'impôt sur les sociétés, l'impôt foncier ni la taxe d'affaires payée par les distillateurs, les établissements vinicoles, les brasseries et les titulaires de permis. Le montant de la taxe de vente au détail de l'Ontario applicable à la vente des boissons alcooliques recueilli par les titulaires de permis et les magasins-agences n'est pas non plus compris dans les chiffres présentés ci-dessous.

TRÉSORIER DE L'ONTARIO	(milliers $)	(milliers $)
Versé par la Régie des alcools de l'Ontario		
- en acompte sur le profit	650 000	
- taxe de vente au détail de l'Ontario provenant des succursales de la RAO	191 127	
	841 127	
Versé par la Commission des permis d'alcool de l'Ontario		
- en acompte sur les droits et permis payés par les titulaires	447 183	
Versé par d'autres		
- taxe de vente au détail de l'Ontario provenant des magasins Brewers Retail et les boutiques des établissements vinicoles	157 485	1 445 795
RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA		
Versé par la Régie des alcools de l'Ontario		
- droits de douane et taxe d'accise	258 384	
- taxe de vente fédérale sur les spiritueux, le vin et la bière importée	112 941	
- taxe sur les produits et services	13 267	
	384 592	
Versé par d'autres		
- droits sur le malt et taxes sur la bière et le vin canadiens	360 569	745 161
MUNICIPALITÉS DE L'ONTARIO		
Versé par la Régie des alcools de l'Onatrio		
- subventions tenant lieu d'impôt foncier et de taxes d'affaires		4 728
		2 195 684

VENTES (EN DOLLARS)

	LE 31 MARS 1991 (MILLIERS$)	LE 31 MARS 1990 (MILLIERS$)	AUGMENTATION (DIMINUTION) (MILLIERS$)
Spiritueux canadiens	871 565	937 362	(65 797)
Spiritueux importés	305 523	312 966	(7 443)
Vins canadiens	143 171	150 080	(6 909)
Vins importés	396 053	385 041	11 012
Bière canadienne	114 483	102 652	11 831
Bière importée	90 882	106 145	(15 263)
Ventes totales des succursales de la RAO (y compris les ventes aux établissements licenciés)	1 921 677	1 994 246	(72 569)
Ventes des établissements vinicoles et de leurs boutiques de l'Ontario	50 591	49 148	1 443
Autres établissements vinicoles	504	553	(49)
Ventes des brasseries et des magasins Brewers Retail (excluant contenants)	1 727 065	1 711 028	16 037

VENTES (EN LITRES)

	LE 31 MARS 1991 (MILLIERS$)	LE 31 MARS 1990 (MILLIERS$)	AUGMENTATION (DIMINUTION) (MILLIERS$)
Spiritueux canadiens	47 333	51 039	(3 706)
Spiritueux importés	12 367	12 827	(460)
Vins canadiens	24 796	26 002	(1 206)
Vins importés	45 814	45 476	338
Bière canadienne †	43 242	40 242	3 000
Bière importée	33 382	48 358	(14 976)
Ventes totales des succursales de la RAO	206 934	223 944	(17 010)
Ventes des établissements vinicoles et de leurs boutiques de l'Ontario	8 168	8 178	(10)
Autres établissements vinicoles	388	395	(7)
Ventes des brasseries et des magasins Brewers Retail	736 680	741 224	(4 544)

† Les ventes de bière canadienne en litres par les succursales de la RAO sont calculées approximativement suivant le montant en espèces

AU RÉPERTOIRE DES PRODUITS DE LA RAO

PRODUITS CANADIENS	31 MARS 1991	31 MARS 1990
Whisky canadien	150	183
Rhum canadien mélangé	91	103
Gin canadien	33	38
Vodka canadienne	64	75
Brandy canadien	4	6
Brandy canadien mélangé	12	10
Coolers aux spiritueux canadiens	24	28
Eaux-de-vie de fruits	6	6
Spiritueux divers	6	19
Liqueurs canadiennes	92	94
Vins de l'Ontario	525	562
Coolers au vin de l'Ontario	21	21
Autres vins canadiens	10	7
Cidre canadien	6	5
Bière canadienne (y compris les coolers à la bière)	214	248
Alcools	6	6
Bouteilles miniatures	9	14
Bitters	3	4
PRODUITS IMPORTÉS		
Whisky		
– écosais	95	96
– irlandais	4	10
– américain	8	10
Gin	14	14
Rhum	17	13
Vodka	23	24
Tequila	6	7
Brandy	83	91
Eaux-de-vie de fruits	3	4
Spiritueux divers	36	40
Liqueurs	70	76
Vins	836	922
Cidre	1	1
Bière et Saké	72	55
Bouteilles miniatures	17	12
Bitters	9	21
Nombre de produits offerts régulièrement	2570	2825
Vins et spiritueux millésimés	700	1152
Produits hors taxe	107	111
Nombre total de produits offerts	3377	4088

BILAN
au 31 mars 1991

ACTIF	1991 (milliers $)	1990 (milliers $)
Actif à court terme		
Encaisse et investissements à court terme	55 648	14 066
Comptes clients, clientèle commerciale et autres	16 391	3 661
Stocks, au prix coûtant	157 250	200 411
Frais payés d'avance	1 923	1 614
	231 212	219 752

PASSIF ET RECETTES NON RÉPARTIES

Passif à court terme		
Comptes fournisseurs et charges à payer	116 677	98 024
Recettes non réparties	114 535	121 728
	231 212	219 752

Voir les notes afférentes aux états financiers

Approuvé par :

Le président du conseil

Le vice-président
Finances et Administration

ÉTAT DES RECETTES ET DES RECETTES NON RÉPARTIES
de l'exercice clos le 31 mars 1991

	1991 (milliers $)	1990 (milliers $)
Ventes et autres recettes	**1 936 710**	**2 006 975**
Frais et dépenses		
Coût des produits vendus	977 861	1 024 352
Succursales de ventes au détail et commercialisation	216 330	210 560
Administration	43 319	38 161
Entreposage et distribution	26 642	26 679
Immobilisations	29 751	23 784
	1 293 903	**1 323 536**
Recettes nettes de l'exercice	642 807	683 439
Recettes non réparties à l'ouverture de l'exercice	121 728	78 289
	764 535	**761 728**
Moins les versements effectués au Trésorier de l'Ontario en acompte sur les recettes nettes	650 000	640 000
Recettes non réparties, fin de l'exercice	**114 535**	**121 728**

Voir les notes afférentes aux états financiers.

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS
de l'exercice clos le 31 mars 1991

1. PRINCIPALE CONVENTION COMPTABLE

Les états financiers de la Régie sont préparés selon les conventions comptables généralement reconnues, sauf en ce qui concerne les immobilisations qui sont radiées des dépenses d'exploitation dès leur acquisition.

2. ASSURANCES

La politique de la Régie est d'auto-assurer ses succursales contre les dommages à la propriété qui peuvent être causés par les incendies, l'eau, le vandalisme ou le vol. Tous les autres biens importants sont assurés auprès de compagnies d'assurances.

3. ENGAGEMENTS DE LOCATION

La Régie s'est engagée par contrat de location-exploitation à louer des locaux dont les versements minimaux de loyer sont établis de la façon suivante :

	(milliers$)
1992	20 146
1993	16 204
1994	12 975
1995	10 586
1996	7 863
Par la suite	11 932
	79 706

4. RÉGIME DE RETRAITE

La régie assure des prestations de retraite à ses employés permanents par sa participation à la Caisse de retraite des fonctionnaires mise sur pied par la province de l'Ontario. Les cotisations de la Régie à cette caisse au cours de l'exercice se sont élevées à 15 076 861 (1990 – 10 192 654$). Cette somme représente les cotisations courantes et les versements additionnels requis pour acquitter la quote-part de la Régie au titre des dettes non provisionnées le 1er janvier 1990. Ces versements additionnels seront requis au cours des 40 prochaines années.

5. PASSIF ÉVENTUEL

Des poursuites judiciaires ont été intentées contre la RAO par un transporteur aérien important pour contester le droit de la Régie de percevoir des majorations de prix sur des boissons alcooliques importées en Ontario par le transporteur aérien. On ne peut prédire l'issue de cette action ni déterminer les montants en jeu. Un jugement contre la Régie, le cas échéant, sera comptabilisé comme un rajustement préalable durant l'exercice au cours duquel la réclamation sera réglée.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR PROVINCIAL

À la Régie des alcools de l'Ontario
et à la ministre de la Consommation et du Commerce

J'ai vérifié le bilan de la Régie des alcools de l'Ontario au 31 mars 1991, ainsi que l'état des recettes non réparties pour l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Régie. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur nos vérifications.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des informations probantes à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, les états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Régie au 31 mars 1991 et le résultat de son exploitation pour l'exercice terminé à cette date conformément à la convention comptable décrite à la note afférente aux états financiers.

Toronto (Ontario)
Le 19 juillet 1991

Le vérificateur provincial
D.F. Archer, F.C.A.

Le rapport annuel
de la RAO
1990 – 1991

...nous sommes fiers
de servir les Ontariens
depuis 1927

Le concept de partenariat interdépartemental a été appliqué cette année au rapport annuel. Ont participé à la production de ce rapport annuel :

Communications
Conceptualisation, rédaction et photographie

Comptabilité générale
Résultats financiers

Services en français
Version française

Promotions et communications visuelles
Conception graphique et réalisation

Couverture :
50 pour 100 de fibres recyclées

Intérieur :
50 pour 100 de matériel recyclé et 10 pour 100 de fibres postconsommation

Retirer les agrafes métalliques avant le recyclage